

## TÜRKİYE'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: ÖZEL SAYIYA GİRİŞ

*Ali Danışman*  
Çukurova Üniversitesi

Örgüt kültürleri, örgütsel ve sektörel dinamiklere göre önemli ölçüde farklılaşmakla birlikte (Chatman ve Jehn, 1994; Meek, 1988; Pennings ve Gresov, 1986), belirli bir ülkede toplumsal kültür ve kurumsal ortam ile etkileşime bağlı olarak bazı ortak özellikler sergileyebilmektedirler (Adler ve Jelinek 1986; Hofstede, 2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004; Ouchi, 1981; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1998). Bu bağlamda, *Türkiye iş ortamında örgütlerin ne tür kültürel özellikler taşıdığı ve bunlara bağlı olarak nasıl örgütsel yansımaların ve sonuçların ortaya çıktığı* sorusu önem taşımaktadır. Muhtelif araştırmalarda, az da olsa bu soruya cevap mahiyetinde açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Bazı araştırma bulgularına ve kuramsal gözlemlere göre, Türkiye'deki örgütlerde, güç ve statü, klan, prestij, sadakat ve itaat, geleneksel olarak ön plana çıkan kültürel eğilimler olarak dikkat çekmektedir (Danışman, 2010; Demir, Unnu ve Erturk, 2011; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006; Sargut, 2001). Bu tür kültürel eğilimlerle birlikte, çoğu zaman babacan liderlik tarzı ve patronaj ilişkiler de gelişebilmektedir (Aycan vd., 2000; Danışman, 2010; Pellegrini ve Scandura, 2006). Diğer yandan, son yıllarda, Türkiye iş ortamında, profesyonellik, rasyonellik ve başarı odaklılık gibi kültürel eğilimlerin de yaygınlaşma içinde olduğu görülmektedir (Aldemir, Arbak ve Özmen, 2003; Kabasakal ve Bodur, 2002; Danışman, 2010; Danışman ve Özgen, 2008). Çoğu zaman bu eğilimler, geleneksel eğilimlerle birlikte etkileşim içerisinde ortaya çıkarak farklı alt kültürlerin ve hatta çeşitli tezatlıkların oluşmasına da yol açabilmektedirler (Danışman ve Özgen, 2008; Danışman, 2010). Bunları ya da başka tür kültürel eğilimleri ve nitelikleri derinlemesine anlamadan, hem ilgili yazına katkı yapacak bilginin gelişmesi, hem de Türkiye iş ortamında örgütsel ve yönetsel sorunların kaynaklarının doğru anlaşılacak uygun çözümler üretilebilmesi zor gözükmektedir. Buna karşın, özellikle 1990'lı yılların başından bu yana, bu alana ilgide belirgin bir artış olmakla birlikte, mevcut bilgi ve bulguların henüz çok yetersiz olduğu da açıktır. Dolayısıyla, Türkiye iş ortamında örgütlerin kültürel özelliklerini anlayabilmek için daha çok yol alınması gerekmektedir. **Türkiye'de Örgüt Kültürünü Anlamak** başlıklı bu özel sayı, bu yoldaki adımlara katkı sağlamaya yönelik çabanın bir ürünüdür.

**Yönetim Araştırmaları Dergisinin** bu özel sayısında üç makale kabul edilerek yayın sürecine alınmıştır. Bu üç makalenin ilkinde, Wasti ve Fiş, Gelfand, Nishii ve Raver (2006) tarafından geliştirilen sıklık-esneklik boyutunu Türkiye ortamına taşımaktadırlar. Wasti ve Fiş’in araştırmasına göre, kültürel normların bir toplumda ne derece bağlayıcı olduğunu ifade eden sıklık-esneklik boyutu, Türkiye ortamına uygulandığında, güvenilirlik ve geçerlilik açısından yeterli skorlar taşımaktadır. Bununla beraber, Wasti ve Fiş, makalelerinde, Türkiye ortamında, beklenenin aksine, firma büyüklüğünün artmasıyla birlikte sıklık-esneklik boyutunun daha esnek bir nitelik sergilediğini ortaya koymakta ve bunu da küçük firmalarda aile kontrolünün daha yoğun olmasına bağlamaktadırlar. Diğer yandan, Wasti ve Fiş’in makalesine göre, sıklık esneklik boyutu, girişimcilik yönelimi, yenilikçilik, ileriye etkililik, saldırgan rekabetçilik, risk alma, özerklik ve stratejik yenilenme gibi kurumsal girişimcilik boyutları ile beklenen doğrultuda pozitif ilişkiler sergilemiştir.

Özel sayıda yer alan diğer çalışmada Bayazıt ve Koçaş, Quinn ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilen ve sonraki yıllarda İngilizce yazında yaygın bir şekilde karşılaşılan rekabet eden değerler modelinin pazar odaklılık performansına etkisini Türkiye ortamında test etmektedirler. Bayazıt ve Koçaş, rekabet eden değerler modeline göre girişimci, klan, bürokrasi ve pazar tipi olarak tanımlanan örgüt kültürü türlerinin pazar odaklılık performansını nasıl etkiledikleri sorusunun cevabına odaklanmaktadırlar. Yazarlar, İngilizce yazındaki argümanlardan hareketle girişimci ve klan tipi örgüt kültürlerinin bürokrasi ve pazar tipi örgüt kültürlerine baskın olması durumunda pazar eğilimine ilişkin algının daha yüksek olacağını öngörmektedirler. Yapmış oldukları araştırmanın sonuçları, Türkiye ortamında bu öngörülerini desteklemektedir. Buradan hareketle, Bayazıt ve Koçaş, Türkiye ortamında pazar odaklılık performansının artırılmasında girişimci kültür yanında klan kültürünün de önemli rol oynadığının altını çizmektedirler. Buna göre, Türkiye ortamını genel olarak karakterize eden yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk eğilimlerinin kısıtlayıcı etki oluşturabilir gibi gözükmesine karşın, girişimcilik ve klan eğilimlerini bünyesinde barındırabilen firmalarda yüksek düzeyde pazar odaklılık performansının sağlanabileceği görülmektedir. Diğer yandan, Bayazıt ve Koçaş’ın araştırma sonuçları, ilginç bir şekilde güçlü bürokrasi ve pazar tipi örgüt kültürlerine sahip firmaların düşük pazar eğilimi performansı sergilediklerini göstermesi yanında, bu örgüt kültürü türlerinin zayıflamasının da pazar odaklılık kabiliyetinde bir düşüşe yol açmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, Türkiye ortamında faaliyette bulunan firmalarda örgütsel değişimin hangi açılardan rekabet avantajı sağlamada etkili olduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Özel sayıda yer alan üçüncü makalede, Erdem, Türkiye’de örgüt kültürünün anlaşılmasına, yaklaşım ve çalışılan örgüt açısından diğer iki makaleden farklı bir nitelikte katkı sağlamaktadır. Erdem, örgüt olarak üniversiteyi ele alınmakta ve nitel bir yöntemle Türkiye’deki bir üniversite ortamında kök metaforların keşfine odaklanmaktadır. Erdem, makalesinde, farklı kültürlerde dünyanın farklı şekillerde kavramsallaştırıldığını ve bu nedenle metaforik yönelimlerin sosyo-kültürel bir temeli olduğunu vurgulayarak, üniversite yaşam alanını tanımlama potansiyeli olan metaforlara, Türkiye’nin farklı üniversitelerinde lisans öğrenimini tamamlayan öğrencilerin yazılı ve sözlü betimlemeleri ve yorumlamaları üzerinden ulaşmaktadır. Erdem’in makalesine göre, üniversite yaşam alanı, araştırmaya katılan öğrenciler tarafından *hayat okulu* kök metaforu ile tasvir edilmekte; ancak *hayat okulu* kök metaforunun anlamı ikincil metafor olarak ortaya çıkan *lise metaforu* ile daha belirginlik kazanmaktadır. Bu bağlamda, Erdem’in çalışması, Türkiye’de bir üniversite ortamında örgüt kültürünün hangi metafor(lar)la tanımlandığını ortaya koyması yanında, ikincil metaforların kök metafora yüklenen anlamların deşifre edilmesinde oynadığı rolün görgül olarak gösterilmesi açısından da yazına katkı yapabilecek potansiyel taşımaktadır. Erdem’in makalesi, diğer yandan, üniversite gerçeğini özetleyen *hayat okulu* ve *lise* metaforlarının, öğrencilerin üniversite yaşamına yönelik öznel algılarını, anlamlarını ve yorumlamalarını bir bütün olarak görmemizi sağlarken, aynı zamanda bu grubun sosyal gerçeklik algısının kurumsal söylemlerle örtüşmediğine de dikkat çekmektedir.

Özel sayıdaki bu üç makale Türkiye’de örgüt kültürünü anlamak adına nasıl bir katkı sağlamaktadır? Wasti ve Fiş’in bulguları, sıklık-esneklik boyutunun Türkiye’de örgüt kültürünün anlaşılmasında yeni açılımlar yapabilecek nitelikte iken, Bayazıt ve Koçaş’ın çalışması, Türkiye’deki örgütlerde pazar eğilimine ilişkin başarı sağlanabilmesi açısından girişimci tip örgüt kültürü yanında klan tipi örgüt kültürünün de önem arz ettiğini açığa çıkarmaktadır. Bu çalışmaların üçü de Türkiye’de örgüt kültürünün anlaşılmasına yönelik yeni açılımlar sağlayabilecektir. Wasti ve Fiş’in tanıttığı sıklık-esneklik boyutu üzerinde derinleşerek çalışılabilecek bir örgüt kültürü alanı olarak dikkat çekmektedir. Türkiye’de ne tür örgütler bu boyuta göre nerede durmaktadırlar? Toplumsal eğilimler örgütlerin sıklık-esneklik düzeylerini nasıl etkilemektedirler? Sıklık-esneklik boyutu, toplumsal düzeyde ve firma düzeyinde nasıl bir etkileşim içinde olabilecektir? Örgütlerde sıklık-esneklik boyutunun değişik açılardan ne tür örgütsel sonuçları ortaya çıkabilir? Beyazıt ve Koçaş’ın ulaştığı bulgular da yeni sorular üzerinde durmayı adeta zorunlu kılmaktadır. Öncelikle, rekabet eden değerler modeli Türkiye ortamında güvenilirlik ve geçerlilik açısından uygulanabilir gözüktüğüne göre, bu modelin boyutlarına göre Türkiye’de ne tür örgütler nasıl eğilimler sergilemektedirler? Pazar eğilimi performansını arttırıyor gözüküyor girişimci

ve klan tipi örgüt türleri hangi ortamlarda nasıl oluşabilirler ve başka ne tür örgütsel sonuçlara yol açabilirler? Erdem’in çalışması da, örgütsel gerçekliğin derinlemesine anlaşılmasında kök metaforların ve nitel araştırmaların önemini ortaya koyarak yeni araştırma soruları için kapı aralamaktadır. Bu doğrultuda, örneğin, aynı örgütte yer alan farklı grupların gerçeklik algısının ve bunu betimleyecek kök metaforların ne derece değiştiği, farklı özelliklere sahip örgütlerde algılanan gerçekliğin hangi kök metaforlarla anlatılabileceği ve örgütlere yönelik sembolik araştırmalarda kullanılabilecek yöntemlerin nasıl zenginleştirilebileceği gibi sorular gelecekteki araştırmalar için ilk akla gelenlerdir.

Genel olarak bakıldığında, burada yayınlanan makalelere paralel olarak ortaya atılan sorulara cevap bulmaya ve oluşan merakı yönelik olası çalışmalar, alandaki bilginin gelişmesi açısından önemli katkı sağlayabilecektir. Bunun yanında, başta da belirtildiği üzere, bu alanda daha alınması gereken çok yol olduğu da açıktır. Bu açıdan, gelecekte Türkiye iş ortamına özgü kültürel niteliklerin keşfine yönelik çabalara daha kapsamlı bir şekilde devam edilerek özgün bilgi ve bulguların üretilmesi, aslında, sadece bu alandaki bilginin gelişmesi için değil, başka konularda çalışan araştırmacıların iddialarını kültürel eğilimlerin farkında olarak doğru temellere oturtmalarında yardımcı olması açısından da gereklilik arz etmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Adler, N. J. ve Jelinek, M. 1986. Is "organization culture" culture-bound?. *Human Resource Management*, 25: 73-90.
- Aldemir, M. C., Arbak, Y., & Özmen, Ö. N. T. 2003. Türkiye’de işgörme anlayışı: Tanımı ve boyutları. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1): 5–28.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. 2001. Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 192–221.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be. *Academy of Management Journal*, 37(3): 522-553.
- Danışman, A. 2010. Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (2): 200-220.
- Danışman, A. ve Özgen, H. 2008. Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme*, 35 (2): 277-304.

- Demir, C., Unnu, N.A.A. ve Erturk, E. 2011. Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1): 197 - 217.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. ve Raver, J. L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publication.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. J., Gupta, V. (ed.). 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2002. Türkiye-Arap kümesinde kurumsal kültür: Globe araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 5-22.
- Meek, V. L. 1988. Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 19 (1): 45-61.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Addison Wesley: Reading Mass.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2001. Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 559-89.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.
- Pennings, J. ve Christopher, G. G. 1986. Technoeconomic and structural correlates of organizational culture: An integrative framework. *Organization Studies*, 7(4): 317-334.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. 1991. The psychometrics of the competing values culture instrument. In R.W. Woodman ve W.A. Passmore, (ed.), *Research in Organizational Change and Development*, (115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Sargut, A. S. 2001. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara, Imge Kitabevi.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. 1998. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw-Hill.

**Ali Danışman**, Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde öğretim üyesidir. Türkiye’de örgüt kültürünü ve örgütsel alt kültürleri anlamaya yönelik çalışmalar yanında örgüt teorilerine de ilgi duymaktadır. Son yıllarda, özellikle kurumsal teori ve kurumsal mantıklar üzerinde çalışmalar yapmaktadır.

E-posta: adanis@cu.edu.tr